



Üzleti 7

A tanulószerezés különszám a Nemzetgazdasági Minisztérium támogatásával készült, az NFA-KA-NGM 1/2015. számú pályázat keretében

2016. OKTÓBER

A MAGYAR KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA GAZDASÁGI LAPJA

TANULÓSZERZŐDÉS KÜLÖNSZÁM



Elsősorban a pályorientációs tevékenységet erősítjük – hangsúlyozta Vörös-Gubicza Zsanett, az MKIK megbízott oktatási és képzési igazgatója.

(3. oldal)



Sokat költünk a szakoktatásra, mert különben nehezen találnánk szakembert – jelentette ki Belső Gábor, az EuroTec Műanyag-feldolgozó Kft. ügyvezető igazgatója.

(6. oldal)



Az itt végzett szakmunkások 10-15 százaléka marad nálunk. A többség vagy saját, vagy a családi vállalkozásban dolgozik tovább, vagy Ausztriába, Németországba mennek dolgozni – sorolta Tiboláné Kovács Zsuzsa, a ZÁÉV HR vezetője.

(8. oldal)

Parragh László: Minden szinten legyen mérhető a teljesítmény Ezen az úton végig kell menni

Lehet, hogy ma még „csak” 70 vagy 80 százalékban tudjuk előre, hogy mi lesz a munkaerőpiac igénye öt-tíz év múlva, de óriási hiba lenne, ha meg sem kísérelnénk a prognózist felállítani. De ne legyenek illúzióink, a „tutit” senki sem tudja megmondani. Viszont ha meg sem próbáljuk „belőni” a lehetséges változásokat, akkor biztosan nem találjuk meg a megoldást – hangsúlyozta Parragh László, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara elnöke, akivel a szakképzési rendszer átalakításának következő feladatairól beszélgettünk.

Osváth Sarolta

– Mit várnak a szakképzési rendszer átalakításától a gazdaság szereplői?

– Mindenekelőtt azt, hogy a szakképzés közelítsen a gazdasághoz. A fiataloknak olyan tudást adjon, amit a munka világában hasznosítani tudnak, ami megfelelő keresetet, megélhetést biztosít számukra. Természetesen mindez nemcsak a szakképzésre, hanem szélesebb értelemben, az egész képzési rendszerre vonatkozik, beleértve a felnőtt- és a felsőfokú képzést is. Ennek az igénynek per se nem könnyű megfelelni, hiszen számos feltételnek teljesülnie kell.

– Részleteznél, hogy melyek ezek a feltételek?

– Alapvetően fontos, hogy a tartalom, amit a szakképzés nyújt, alkalmas legyen a gazdaság igényeinek kielégítésére. Meg kell vizsgálni, hogy valóban azokat a szakmákat oktatjuk-e, amire szükség van? Hogy például illusztráljam: húsz évvel ez-



Parragh László, az MKIK elnöke

előtt még nem volt szükség például gipszkarton-szerelőre, ma viszont válaszfalat csak ebből építenek. De említhetném a hőszigetelő szakmát is, tíz éve még alig ismertük, ma pedig a legkeresettebbek egyike. A lényeg a minél nagyobb összhang megteremtése a gazdaság és a képzés között, az indok és az összefüggés roppant egyszerű: minél naprakészebb a kapcsolat,

annál versenyképesebb a gazdaság. Nem könnyű feladat a tradicionális társadalmi viszonyok közé beágyazódott képzési rendszert, a kialakult érdekviszonyokat és a hagyományos magyar szemléletet megváltoztatni. Természetesen szükségesek még jól képzett pedagógusok, a szakma iránt elhivatott tanulók és sok-sok pénz, iskolákra, tanműhelyekre, korszerű eszközökre. A legfontosabb tényező azonban az idő. Amiről szintén nem tudjuk, hogy mennyi. De nincs más út, végig kell menni rajta.

– Ahhoz, hogy naprakész tudással rendelkező szakembereket kapjon a gazdaság, a képzésnek előtte kellene járnia jó néhány évvel. A tananyagfejlesztésnek pedig még sokkal több évvel. E technikai és technológiaiailag rendkívül gyorsan változó világban van erre reális esély?

– Igen is, meg nem is. Rendkívül nehéz ma pontosan megmondani, mi lesz, mire lesz szükség öt év múlva? Sőt, talán nem is lehet, hiszen valóban felgyorsultak a változások, a gazdasági folyamatok. Abban az esetben azonban, ha meg sem próbáljuk megelőzni, „belőni” a lehetséges változásokat, akkor biztosan nem találjuk meg a megoldást. A nálunk fejlettebb nyugati országokban, Ausztriában, Németországban vagy Hollandiában

(Folytatás a 4. oldalon)

Odrobina László, az NGM helyettes államtitkára

A piaci igényekhez sokkal jobban kell igazodnia a szakképzésnek

Átfogó szemléletű, gyakorlatorientált tudás megszerzését szolgálják azok a változások, amelyek szeptembertől kezdődtek el a szakképzésben. A jelentős kihívások és feladatok ellenére zökkenőmentesen indult az új tanév – nyilatkozta lapunknak Odrobina László, a Nemzetgazdasági Minisztérium szakképzésért és felnőttképzésért felelős helyettes államtitkára.

Kocsi Margit

– Konkrétan milyen lépésekkel indult a 2016/2017-es tanév?

– A sürgető gazdasági igények miatt halaszthatatlan volt az iskolaszervezet átalakítása, így az új iskolatípusok bevezetése is. A 2016/2017-es tanévre történő felkészítés jelentős erőfeszítéseket követelt a szakképzésben dolgozóktól. A rendelkezésre álló rövid idő ellenére sikerült elkészíteni a szeptemberben új képzési struktúra szerint induló szakközépiskolák 9. évfolyama számára az oktatás megkezdéséhez szükséges dokumentumokat, így a szakmai és vizsgakövetelményeket és a szakmai kerettanterveket. A fejlesztések koordinációjában jelentős szerepet játszott az MKIK. Ezen túl több – szakközépiskolában tanított – szakképzés tartalma is megújult. Egyidejűleg elindult a Szakképzési Hídprogram, melyhez kapcsolódóan jogszabályban megjelent a szakmai és a közismereti kerettanterv is. Emellett a

szakközépiskolák közismereti órakerete is átalakult, a 9. évfolyamon egy új, komplex természettudományos tantárgyat vezettünk be, mely jó lehetőséget biztosít a tanulók számára egy átfogó szemléletű, gyakorlatorientált tudás megszerzésére. Összegezve azt mondhatom, hogy a felmerülő jelentős kihívások, feladatok ellenére zökkenőmentesen megkezdődött a tanév, mely a szakközépiskolákat tekintve egy új fejezet kezdete.

– Melyek a duális képzés új irányjai? Milyen elképzelései vannak a Nemzetgazdasági Minisztériumnak a jövőre vonatkozóan?

– Az elmúlt években több jelentős lépést tettünk a duális képzés kiterjesztése érdekében. Ilyen például a kamarai garanciaállás intézményének bevezetése vagy a vállalkozások számára biztosított kedvezmények szélesítése a duális képzésben való részvételük ösztönzésére. További intézkedések szükségese azonban ahhoz, hogy a mintaként szem előtt tartott német duális képzési rendszer minősé-



Odrobina László, az NGM szakképzésért és felnőttképzésért felelős helyettes államtitkára

gi elemei mind nagyobb mértékben beépüljenek a magyar szakképzésbe. A tervezett fejlesztési irányok legfőbb elemei a következők: a tanulószereződések kiterjesztése alacsonyabb évfolyamokra, üzemek feletti tanműhelyi képzési kategória kialakítása, a szintvizsga és mestervizsga rendszer átalakítása, valamint a gazdálkodási szervezetek által folytatott gyakorlati képzésekhez kapcsolódó adminisztrációs csökkenéssel járó további egyszerűsítések. Ennek érdekében a minisztérium vezetésével egy

(Folytatás a 4. oldalon)

Az igényekhez képest kevés a tanuló

A kamarai garancia mentorálást is jelent

Viszonylag zökkenőmentesen zajlott le az átállás az új rendszerre, amelyben többé nem a szakiskolák döntenek el, hogy a tanulók az iskolai tanműhelyben vagy gyakorlati képzőhelyen szerzik meg a szakmai ismereteket. Nagyobb gondot inkább a szakiskolai tanulók csökkenő létszáma jelent. A kamarai garanciaállásról és a cégek szakemberhiányáról Bihall Tamást, az MKIK oktatási és képzési alelnökét kérdeztük.

Losonczy Livia

– Mit jelent a kamarai garanciaállás?

– Tavaly óta törvény mondja ki, hogy a tanuló gyakorlati képzéséről a szakközépiskola (korábbi nevén szakiskola) csak akkor gondoskodhat, ha a kamara nem tudja cégnél tanulószereződéssel elhelyezni, és erről igazolást ad ki. Ezt az intézményt a kormány, a kamarával teljes egyetértésben azért állította jogszabályba, mert ez-

zel is a duális képzést szeretné erősíteni. Azt, hogy a fiatalok gyakorlati képzőhelyeken sajátítsák el a szakmai ismereteket.

– Hogyan fogadták az érintett szakközépiskolák az új jogszabályt?

– Az esetek többségében zökkenőmentes volt az átállás, de volt néhány tanintézmény, ahol kicsit dögösebben ment, mert az iskolák a tanulószám után kapott normatívából finanszírozzák működésüket. Ma már úgy látom, hogy



Bihall Tamás, az MKIK alelnöke

az iskolák többsége megérti, a szakmát csak a gyakorlati képzőhelyen lehet megtanulni, valódi, élő munkahelyi környezetben.

– A tanulók mennyire tudnak beleszólni abba, hogy hová kerülnek, mennyire személyre szabott az elhelyezésük?

– Olyan értelemben teljesen személyre szabott az elhelyezésük, hogy amilyen szakmát tanulnak, olyan profilú céghez kerülnek. Ha van rá lehetőség, akkor a kamara több céget is ajánl nekik, amiből választhatnak. A cél az, hogy a tanulókkal személyesen foglalkozzanak a kamarai tanácsadók. A garanciaállás intézménye azt jelenti, hogy a tanulókat a kamara közvetlenül hozza össze a gyakorlati képzőhellyel, és ezt a diákokkal személyesen is egyeztetni. Ez egy erős kötelék a tanuló, a gyakorlati képző, a kamara és az iskola között. Hangsúlyozni szeretném, hogy ez egyfajta mentorálást is jelent.

– Mi történik a feleslegessé váló szakoktatókkal?

– A gazdaság igénye szerint változik a szakmaszerkezet, ezt követniük kell az iskoláknak is. Úgy látjuk, hogy megfelelő minőségi szakoktatókból inkább hiány van, mint fölösleg, azért nem kell aggódni, hogy iskolai tanerő utcára kerül. Ráadásul a tanuló létszámot is szeretnénk növelni, tehát a szakoktatóknak bőven marad feladatuk.

– Előfordulhat, hogy iskolák a kamarai igazolás nélkül is oktatnak?

– Ez törvényellenes és szankcionálni kell. Ha előfordul ilyen eset, akkor a szakképző centrumhoz, vagyis a munkáltatóhoz fordulunk.

– Változott-e a törvény hatására a tanulószereződések aránya?

– Több mint 50 ezer tanulószereződés van életben, ez a szakiskolai tanulók 60 százalékát jelenti. A cél, hogy a diákok minimum 70 százalékának legyen tanulószereződése. Nem az a gond,

hogy a fiatalokat megfelelő számban el tudjuk-e helyezni, sokkal inkább az, hogy nincs elég tanuló, ahhoz képest, amennyit a vállalkozások igényelnek. Ez főként a gép-, a jármű- és a vegyipar, valamint az elektronikai ipar és a vendéglátás területén érzékelhető. Egyre több cég kötne tanulószereződést diákokkal, összhangban a gazdaság igényeivel és figyelembe véve a jelenlegi szakemberhiányt is.

– Összesen hány tanuló vesz részt a szakképzésben?

– Jelen pillanatban összesen mintegy 100 ezer diák tanul szakmát. Az ideai beiskolázási számok elég rossz képet mutatnak. A 2016-17-es tanévre felvett középiskolások közül 41 százalék gimnáziumba ment, ugyancsak 41 százalék szakközépiskolába, és csak 18-19 százalék választotta a szakközépiskolát, korábbi nevén szakiskolát. Ez nagyon kevés. Erősíteni kell a pályorientációs tevékenységet, ez közös feladatunk a gazdasági szereplőkkel és az intézményekkel együtt.

Nyíregyháza, Nyírpapír Kft.

Tehermentesítés és új szemlélet

A Nyírpapír Kft. dolgozói elfogadják a tanulókat, sok esetben segítik is a munkájukat. Az idén húsz esztendőse Nyírpapír Kft. egy évtizede végzi a tanulók gyakorlati képzését, foglalkoztatását. A tapasztalatokról beszélgettünk Balogh Zoltán kereskedelmi igazgatóval, a cég tanulóért felelős vezetőjével.



A Nyírpapír Kft.-nél több tanuló is teljesít gyakorlatot

L. Tóth Lajos

– Jelenleg három kereskedő és két eladó tanuló teljesít gyakorlatot a cégünkél – adott helyzetjelentést Balogh Zoltán. – Több szempontból is fontosnak tartom ezt a foglalkoztatási formát – mondta. Egyrészt a tanulók a forgalmasabb időszakban tehermentesítik a dolgozóinkat, másrészt pedig az általuk hozott új szemlélettel színesítik a szervezeti kultúránkat. A foglalkoztatás révén megismerhetjük a személyiségüket, a viszonyukat a munkához, és ezek alapján az iskola elvégzése után lehetőség nyílik további alkalmazásukra. Ez a forma a munkaerő-utánpótlás alapja. Különösen akkor, amikor napjaink legégetőbb problémája a szakképzett munkaerő hiánya – fejtette ki. A Nyírpapír Kft.-nél a diákok a tanulószerveződés időtartama alatt megismerkedhetnek az összes olyan munkafolyammal, amelyet a kereskedőnek, illetve az eladónak ismernie kell.

– A tanulók valós környezetben sajátíthatják el azokat az ismereteket, amiket az iskolai

képzés során elméletben meg-alapoztak. Találkoznak a teljes áruforgalommal, a beszerzéstől a készletezésen át a folyamat végéig, az értékesítésig. Megismerkednek a termékekkel, a bolti munkafolyamatokkal, azok szervezésével, az eladói munka során pedig kapcsolatba kerülnek a vevőkkel is – sorolta az előnyöket Balogh Zoltán. – Dolgozóink elfogadják a tanulókat, sok esetben segítik is a munkájukat. Ugyanakkor, ha nem végzik el megfelelően a rájuk bízott feladatokat, vagy nem megfelelően állnak a munkához, azt szóvá tesszük, jelzik nekem – fűzte hozzá. A Nyírpapír Kft. elsősorban kiskereskedelmi tevékenységet folytat. Fő profilja az irodaszerek, a tisztítószerek és a háztartási papírok forgalmazása. – Vevőink között megtalálhatóak az intézmények, a cégek, és emellett jelentős a lakossági forgalmunk is. Vállalkozásunk tavaly ünnepelte megalakulásának húsz éves évfordulóját, ahol már a munkatársaink között mutathattuk be az egyik volt kereskedő tanulókat. Augusztusban az év egyik legjelentősebb feladatát teljesítették az iskolaszerveződés lebonyolításával.

– A következőket üzletpolitika révén Nyíregyházán az egyik legnagyobb forgalmat sikerült realizálnunk az iskolaszerek eladása terén. Ebben a sikeres projektben aktív szerepet vállaltak a nyári gyakorlatot töltő tanulók is – nyugtázta örömmel Balogh Zoltán.



Irodaszerek, tisztítószerek, háztartási papíráruk forgalmazása



Nyíregyházán az egyik legnagyobb forgalmazó az iskolaszerek terén

Irányadó a német duális képzés

Személyre szabott pályaaorientáció – üzemek feletti tanműhelyek

Elsősorban a pályaaorientációs tevékenységet erősítjük – hangsúlyozta Vörös-Gubicza Zsanett, az MKIK megbízott oktatási és képzési igazgatója. A kamara szakképzéssel kapcsolatos elképzelései között szerepel az is, hogy a szakgimnáziumokban is kötelezővé tessék a tanulószerveződéses rendszert. További elemeket kívánnak átvenni a német duális képzésben bevált gyakorlatból is, egyebek közt az üzemek feletti tanműhelyek kialakítását.

Losonczy Livia

– Miért a pályaaorientációs tevékenység erősítését tartja a legfontosabb feladatnak?

– Azt látjuk, hogy még mindig kevés az a fajta tevékenység és tájékoztatás, az olyan típusú marketing, ami a szakképzés felé irányítja a gyerekeket. Külön figyelmet akarunk fordítani a szülőkre is, hiszen ők is komoly döntéshozók ebben a témában. A választást megkönnyítendő, üzemlátogatásokat szervezünk számukra, hogy élő tapasztalatok alapján és ne csupán egy szakmai lista alapján kelljen dönteniük a továbbtanulásról. Célunk az is, hogy megismerjék a tanműhelyeket, a vállalati képzőhelyeket, ahol a gyerekek a szakma gyakorlati ismereteit sajátíthatják el.

– Milyen feladataik vannak a szakgimnáziumokkal kapcsolatban?

– A tanulószerveződéses rendszert erre az iskolatípusra is tervezzük kiterjeszteni. Az elképzelések szerint ezekben a tanintézményekben a diákok az érettségi mellett szakképesítést is szereznek: ez ugyan kevesebb, mint a technikus végzettség, de legalább egy szakmával, a birtokukban lépnek ki a munkaerőpiacra. A szaktudás megszerzéséhez pedig gyakorlati képzőhelyekre van szükség. A szakközépiskolákban (a korábbi szakiskolákban) már működik a kamarai garanciavállalás intézménye, vagyis az iskola nem tarthatja bent a diákot a tanműhelyben, ha találunk a számára külső gyakorlati helyet. A törvény viszont nem teszi kötelezővé a tanulónak, hogy azt el is fogadja. Ezen szükséges változtatni.



Vörös-Gubicza Zsanett, az MKIK megbízott oktatási és képzési igazgatója

– Nem teszi-e nehezkessé a rendszert, hogy egy gyakorlati képzőhely csak akkor kerülhet be a rendszerbe, ha mestervizsgával rendelkező oktatói vannak?

– Bizonyos szempontból igen, ezért most azon dolgozunk, hogy a mesterképzés mellett létrehozunk egy gyakorlati oktatórendszert is. Ez lehetőséget jelentene a vállalkozóknak, hogy a tanfolyam elvégzése után részt vegyenek a gyakorlati képzésben. A kamaránál folyó mesterképzés esetében a tananyag magasabb szakmai tudást biztosít, viszont nincsenek olyan részei, amelyek kifejezetten a gyakorlati képzéshez kötődnek. A mesterképzésben résztvevők pillanatnyilag nem tanulják például azt, hogyan épül fel a kerettanterv, amelynek alapján majd a tanulókat oktatniuk kell. Azon is változtatni kell, hogy jelenleg csak hetven szakmára vonatkozóan vannak kidolgozva a mestercím követelményei, a többinél nincsenek ilyen feltételei a gyakorlati oktatásnak, miközben a szakmák folyamatosan változnak.

– Milyen további terveik vannak a gyakorlati képzés erősítésével kapcsolatban?

– A terveinkben a német duális rendszer további elemeinek meghonosítása szerepel. Németországban a tanulók először nem az iskolába jelentkeznek, hanem a vállalkozónál, és ha az fogadja a szakma iránt érdeklődő tanulókat, akkor választanak szakképző intézményt. Fontosnak tartjuk az „üzemek feletti” tanműhelyek kialakítását is. Jelenleg sok gazdálkodó szervezet azért nem vállal gyakorlati képzést, mert csak a tananyag egy részét képes oktatni. Ez megoldás például az építőipar területén, ahol jellemző a szezonális munkavégzés: a téli időszakban beviszik a saját tanulóikat az üzemek feletti műhelybe, ahol ugyanúgy munkahelyi körülmények között ismerkedhetnek meg a szakmával. Németországban a tanulók eleve hat hónapot ilyen üzemek feletti tanműhelyekben töltenek, és csak bizonyos alapok elsajátítása után mennek ki a gyakorlati képzőhelyükre.

– Ezek nyilván nagyon jó elképzelések, de hol vannak hozzá a gyerekek?

– Jelenleg demográfiai hullámvölgyben vagyunk: négy év alatt százezer fővel csökkent a középfokú oktatásban résztvevők száma. A szakképzésben résztvevők aránya pedig még rosszabb képet mutat. Ezért mi most azért is lobbizunk, hogy legyen kötelező felvételi a gimnáziumokba. A pályaaorientációnál nemcsak arra kellene hangsúlyt fektetni, hogy pillanatnyilag milyen szakképesítések vannak, hanem egy olyan rendszert is fel kellene állítani, amely kifejezetten az egyéni vonatkozóan ad segítséget, akár a szülőnek, akár a tanárnak azzal kapcsolatban, hogy milyen irányba tereljék a gyereket. Rengeteg pályaaorientációs vonal működik most egymás mellett, iskolák, munkaügyi központok, kamara, ezeket érdemes lenne egy helyen összefogni, és kiegészíteni a személyre szabott segítséggel.

Mátészalka, Carl Zeiss Vision Hungary

Az alkalmasság a gyakorlatban derül ki

A kelet-magyarországi régióban óriási jelentősége van egy olyan gyártóüzemnek, mint a Carl Zeiss Vision Hungary, amely a legjobb szakmunkástanulóknak munkaszerződést is kínál. Jelenleg 13 optikai üvegsziszoló tanuló gyakorlati képzését végzik, de nyitottak a gépi forgácsológ és CNC forgácsológ fogadására is – mondta el lapunknak Jakabné Zeke Tünde HR vezető.

L. L.

A tanulók a nyári időszakban diákmunkásként is dolgozhatnak a cégnél. A gépgyártás-technológiai technikusok és informatikus tanulók számára biztosítják a középiskolai tanulmányaik megszerzéséhez előírt kötelező szakmai gyakorlatot, emellett évek óta fogadják a felsőoktatásban tanulókat is. A fiatalok minőségbiztosítási, termelési, pénzügyi, HR, IT és karbantartási területen egyaránt lehetőséget kapnak arra, hogy az esetleges foglalkoztatásukat megalapozzák a vállalat-

nál. A mátészalkai gyártóüzem online toborzási rendszerében pedig pályázhatnak a világ bármely pontján meghirdetett Zeiss munkakör betöltésére.

A tanulószerveződéses diákok kiválasztásánál fontos szempont, hogy legalább hármas tanulmányi átlagot érjen el a fiatal, aki nálunk szeretne szakmát tanulni – emelte ki Jakabné Zeke Tünde. Előnyt jelent, ha a leendő diákot egy Zeiss dolgozó ajánlja az iskolába. Jelenleg csak a Mátészalkai Szakképző Iskola és Kollégium növendékei számára biztosítják a gyakorlati képzést, nyári diákmunkára azonban másik három szakisko-

lából is várják a jelentkezőket – tette hozzá.

Arra a kérdésre, hogy speciális szakmáról lévén szó, van-e

alkalmassági vizsga a cégnél, a HR vezető válasza: a pályaaalkalmasság a gyakorlatban derül ki, ezért alkalmassági vizsga



A Carl Zeiss Vision Hungary a legjobb szakmunkástanulóknak munkaszerződést is kínál

nincs, viszont az első nyári gyakorlat nem teljesítése esetén a fiatalok nem kezdenek meg a szakképzést. A mindennapos elvárásoknak a gyakorlati idő alatt kell megfelelniük: ez egy nagy „vízválasztó” – jegyezte meg. A tanulók lemorzsolódását nagymértékben befolyásol-

ja, hogy a képzés során miként tudnak beilleszkedni a munka világába.

Jakabné Zeke Tünde nem lát különösebb változást a duális rendszer bevezetése óta, mivel a Carl Zeiss Vision Hungary-nél a középiskolai gyakorlat régóta így zajlik. A felsőfokú képzésben, a mérnöki és egyéb területeken szintén nyitottak a duális rendszerben való együttműködésre. A cég egyébként a saját dolgozói számára éves tréningtervet készít, ennek keretében külső- és belső képzések szervezésével támogatja szakmai fejlődésüket. A vállalat a nyelvtanuláshoz is segítséget nyújt. Mivel a Carl Zeiss multinacionális társaság, a cégnél az angol a hivatalos nyelv, de előnyként értékelik, ha egy állásra pályázó németül is jól kommunikál.

A cégnél folyamatos a dolgozók angol nyelvi képzése. A „talent management” program keretében pedig a nyelvvizsga, illetve más szakmai végzettség megszerzését is szívesen támogatjuk – hangsúlyozta a cég HR vezetője.

